الاستشارات الإدارية وتشخيص الأداء

بطاقة ضبط النسخة المنشورة

رقم الإصدار

UHRDA-AR-G01-20261031-02

مراجعة الإصدار

2026-10-31

المسؤول عن التحديث ومراجعة الإصدارات

إدارة التدريب

نطاق الاستخدام

دليل إرشادي ونماذج عمل تُكيّف وفق سياق الجهة.

نطاق التحقق من هذه النسخة

تطابق المادة المنشورة وروابطها وبيانات إصدارها وحدود استخدامها. تُراجع ملاءمة التطبيق مع المختص داخل الجهة قبل اعتماد إجراء أو قرار مهني.

تحتفظ الصفحات التالية بمادة الإصدار الأصلي وتنسيقها. تاريخ المراجعة المذكور داخل المادة يخص ذلك الإصدار؛ بيانات النسخة الحالية موضحة في هذه البطاقة وعلى صفحة الدليل.

الوصول إلى النسخة الحالية والتواصل

https://uhrda.net/organizations/guides/diagnosis/

لإرسال ملاحظة أو طلب تحديث المادة: info@uhrda.net

الاتحاد العربي لتنمية الموارد البشرية
Arab Union for Human Resources Development

دليل 1 من 8 | حلول المؤسسات

الاستشارات الإدارية وتشخيص الأداء

دليل عملي للقيادات وفرق التطوير · إصدار أكتوبر 2026

إتاحة معرفية مجانية للقراءة والطباعة والاستفادة المهنية

1. نقطة البداية والمخرجات

دليل عملي لتحويل الشكوى الإدارية إلى قرار تطوير يستند إلى أدلة. يساعد المؤسسة على تحديد أين يتعطل الأداء، وما الذي يفسر التعطل، وأي تدخل يستحق البدء به. المنهج الوارد مقترح تطبيقي من الاتحاد العربي لتنمية الموارد البشرية، يُكيّف مع اختصاص الجهة وحجمها وبياناتها، ولا يمثل شهادة مطابقة أو ضمانًا لنتائج محددة. القيمة الأساسية للتشخيص هي بناء فهم مشترك قبل تخصيص الموارد أو شراء حلول جديدة.

المستفيدون

- القيادات العليا ومديرو التخطيط والتطوير المؤسسي.
- فرق الجودة والتميز وملاك الخدمات والعمليات.
- المستشارون الداخليون وفرق تحسين الأداء في الوزارات والهيئات والشركات.

ما الذي ستنجزه؟

- ميثاق تشخيص يحدد السؤال والنطاق وسلطة اتخاذ القرار.
- خط أساس موثق للأداء مع تعريفات قابلة لإعادة القياس.
- خريطة أسباب مدعومة بالأدلة وقائمة أولويات للتحسين.
- حزمة تدخلات تتضمن مسؤول التنفيذ والكلفة التقديرية وطريقة التحقق من الأثر.

ما الذي تحتاجه قبل البدء؟

- الاختصاصات والاستراتيجية والأهداف التشغيلية المعتمدة.

- سجلات المعاملات والشكاوى والموارد لفترة تمثل التشغيل المعتاد والذروة.
- خرائط الإجراءات والسياسات والتفويضات وعينات من الملفات الفعلية.
- قائمة أصحاب المصلحة وحقوق الوصول إلى البيانات وحدود استخدام المعلومات الشخصية.

2. المنهج الذي يحكم العمل

من العرض إلى السبب القابل للاختبار

ابدأ بجملة تصف ملاحظة قابلة للقياس: تتجاوز معاملات فئة محددة الموعد المستهدف. تجنب القفز إلى عبارات مثل ضعف الموظفين أو الحاجة إلى نظام جديد. قسّم المشكلة إلى فرضيات تتعلق بالإجراء والقدرة والصلاحية والمعلومة والطلب. لكل فرضية دليل يؤيدها ودليل قد ينفيها. اعتبر السبب مؤقتًا حتى تدعمه مقارنة أو ملاحظة مباشرة؛ تزامن حدثين وحده لا يثبت السببية.

تثليث الأدلة وحدود الثقة

اجمع بين سجل تشغيلي، ومقابلة، ومشاهدة فعلية لمسار المعاملة. وثّق تاريخ البيانات وتعريف الحقول وأي أيام مفقودة أو تغييرات في النظام. عند اختلاف المصادر لا تختر الأكثر ملاءمة لرأي الفريق؛ افحص سبب الاختلاف وسجله. استخدم عينة تغطي الفروع والقنوات وأنواع الحالات، واذكر حدود تعميم نتائجها. المقابلات تكشف تفسيرًا محتملاً، لكنها لا تعوض قياس حجم المشكلة.

التشخيص كشراكة لاتخاذ القرار

شكّل فريقًا صغيرًا يضم مالك الخدمة ومحللًا وممثلًا عن الصف الأمامي، مع راعٍ يستطيع إزالة العوائق. يُراجع أصحاب العملية صحة الوقائع دون منحهم حق حذف النتائج غير المريحة. تُعرض النتائج على شكل حقيقة، وتفسير، وقرار مطلوب. يُفصل ما تستطيع الإدارة إصلاحه مباشرة عما يحتاج تعديل سياسة أو اعتمادًا من سلطة أخرى، مع إبقاء المسؤولية النهائية لدى الجهة المختصة.

> هذا مسار تطبيقي مقترح من الاتحاد، يسترشد بالمراجع الواردة في نهاية الدليل. تُكيَّف الخطوات والمدد والمؤشرات مع حجم الجهة وصلاحياتها وواقع بياناتها؛ ولا يمثل الدليل شهادة امتثال أو اعتمادًا من الجهات المرجعية.

3. خطوات التنفيذ بالتفصيل

1

تحديد التكليف وحدود التشخيص

اعقد جلسة بدء لصياغة سؤال واحد رئيسي، مثل: لماذا تتأخر خدمة إصدار الموافقات؟ حدد نقطة بداية الخدمة ونهايتها، والفروع والفترة الداخلة في الدراسة، وما يُستبعد مع تبريره. اتفق على القرارات التي سيخدمها التقرير، ومن يعتمد النتائج ومن يملك البيانات. سجّل تضارب المصالح المحتمل وحدود السرية وآلية التصعيد عند نقص المعلومات. لا تبدأ جمعًا واسعًا قبل وضوح النطاق.

الراعي التنفيذي وقائد التشخيص.	**المسؤول المقترح**
ميثاق عمل معتمد وخريطة أصحاب مصلحة.	**المخرج المطلوب**
يمكن شرح المشكلة ونطاقها والقرار المطلوب في فقرة واحدة.	**شرط الانتقال**

2

بناء قاموس القياس وخط الأساس

عرّف المعاملة المكتملة، والمرتجعة، والمتوقفة، والوقت المحتسب قبل استخراج الأرقام. استخرج حجم الطلب وزمن الإنجاز والأخطاء والتراكم وفق القناة والفئة. ميّز بين وقت عمل الموظف ووقت انتظار الملف. افحص التكرار والطوابع الزمنية غير المنطقية، وقارن عدد السجلات بإجمالي المصدر. اعرض الوسيط والتشتت عند تفاوت الحالات، ولا تكتفِ بمتوسط قد يخفي التأخير الشديد.

محلل الأداء ومسؤول البيانات.	**المسؤول المقترح**
قاموس بيانات ولوحة خط أساس موثقة.	**المخرج المطلوب**
يستطيع محلل آخر إعادة الحساب من المصدر نفسه.	**شرط الانتقال**

3

تتبع رحلة العمل الفعلية

اختر حالات مكتملة ومتأخرة ومرتجعة، ثم تتبع انتقالها من الطلب إلى النتيجة. ارسم الأنشطة وقرارات القبول والتسليمات بين الإدارات، وأضف زمن العمل والانتظار لكل مرحلة. اسأل المنفذ عما يفعله عند نقص مستند أو غياب صاحب الصلاحية. سجّل المسارات غير الرسمية والنسخ المكررة من البيانات، مع تمييزها عن الإجراء المعتمد. لا تفترض أن خريطة الدليل تمثل الواقع.

محلل العمليات وممثلو الإدارات المعنية.	**المسؤول المقترح**
خريطة الوضع الحالي وقائمة نقاط التعطل.	**المخرج المطلوب**
يراجع المنفذون الخريطة وتؤيدها ملفات أو مشاهدات.	**شرط الانتقال**

4

اختبار الفرضيات والأسباب

اربط كل اختناق بفرضيات محددة: إعادة إدخال البيانات، أو تعارض التفويض، أو عدم وضوح متطلبات الطلب. قارن الحالات التي تحمل العامل بالحالات المشابهة التي لا تحمله، مع مراعاة التعقيد والحجم. استخدم أسئلة لماذا المتتابعة دون تحويلها إلى اتهام للأفراد. صنّف النتائج إلى مؤكدة بما يكفي للعمل، ومرجحة، وتحتاج بيانات إضافية؛ ودوّن التفسيرات البديلة قبل اختيار الحل.

قائد التشخيص ومالك العملية.	**المسؤول المقترح**
سجل أسباب وأدلة ودرجة ثقة.	**المخرج المطلوب**
لكل سبب رابط واضح بدليل يمكن مراجعته.	**شرط الانتقال**

5

ترتيب الأولويات وتحديد التدخل

قيّم كل فرصة وفق أثرها على المستفيد وحجم تكرارها ومخاطر استمرارها وقابلية تنفيذها. استخدم سلمًا بسيطًا معلنًا، مثل درجات من واحد إلى خمسة، مع تعريف معنى كل درجة قبل التقييم. ناقش الفرق بين إجراء سريع وإصلاح جذري يعتمد عليه غيره. قدّم بديل الإبقاء على الوضع الحالي للمقارنة، وبيّن كلفة التأخير والاعتماديات دون اختلاق وفورات لم تُحسب.

المسؤول المقترح	
لجنة التوجيه والمالية وملاك العمليات.	
المخرج المطلوب	
مصفوفة أولويات وحزمة تدخلات مع مبررات.	
شرط الانتقال	
لا تتقدم مبادرة جذابة تقنيًا على مشكلة أعلى أثرًا بلا تفسير.	

6

تصميم تجربة تحسين محدودة

حدد تغييرًا يمكن اختباره، كقائمة موحدة للمستندات أو تفويض قرار متكرر ضمن الصلاحيات المعتمدة. اختر فرعًا أو نوع معاملات مناسبًا، وحدد فترة تجربة تتسع لحجم حالات كافٍ. سجّل مقاييس النجاح ومقاييس الحماية، مثل معدل الخطأ والشكاوى. حدد من يوقف التجربة ومتى يعود الإجراء السابق إذا ظهرت أضرار. أبلغ الموظفين بما سيتغير وكيف يسجلون الاستثناءات.

المسؤول المقترح	
مالك الخدمة ومسؤول التشغيل.	
المخرج المطلوب	
بطاقة تجربة وخطة متابعة وتراجع.	
شرط الانتقال	
تعريف النجاح ومخاطر التجربة معتمدان قبل البدء.	

7

تحليل النتائج واتخاذ قرار التوسع

قارن النتائج بخط الأساس مع توضيح اختلاف حجم الطلب ومزيج الحالات وأي تغييرات متزامنة. إذا توافرت مجموعة مقارنة مناسبة فاستخدمها دون الادعاء أنها تزيل كل العوامل الخارجية. احسب التحسن في الزمن والجودة معًا، وافحص أثره على الإدارات التالية في المسار. اعرض عدد الحالات والبيانات الناقصة. اتخذ قرار التوسع أو التعديل أو الإيقاف بناءً على هذه الأدلة.

محلل الأداء ولجنة التوجيه.	**المسؤول المقترح**
تقرير تجربة وقرار تنفيذي معلل.	**المخرج المطلوب**
لا يُعلن نجاح مبادرة استنادًا إلى انطباع أو أسبوع استثنائي.	**شرط الانتقال**

8

تثبيت التحسين وإغلاق التكليف

حدّث الإجراء والنماذج والتفويضات والتدريب اللازم، وسمِّ مالكًا لكل مؤشر. أنشئ مراجعة دورية تركز على الانحرافات والإجراءات التصحيحية بدل عرض الأرقام فقط. سلّم ملفات البيانات وقاموسها وسجل القرارات للفريق الداخلي، مع إزالة صلاحيات الوصول المؤقتة. أغلق التكليف بعد قبول المخرجات وتحديد من يتابع البنود المفتوحة ومواعيدها؛ انتهاء التقرير لا يعني انتهاء مسؤولية التنفيذ.

مدير التطوير ومالك الخدمة.	**المسؤول المقترح**
حزمة تسليم وخطة متابعة ومسؤوليات مستمرة.	**المخرج المطلوب**
توجد نسخة نافذة واحدة للإجراء ومسؤول معلوم لكل متابعة.	**شرط الانتقال**

الدليل ونماذج العمل: https://uhrda.net/organizations/guides/diagnosis/

4. نماذج جاهزة للاستخدام

ابدأ بالصف التوضيحي، ثم املأ نسخة من الصف الفارغ وفق بيانات مؤسستك. يمكن تنزيل كل نموذج بصيغة تفتح في برامج الجداول أو طباعته ضمن الدليل.

نموذج سجل الفرضيات والأدلة

يُملأ لكل مشكلة، ويُحدّث عند ظهور دليل جديد. السطر الأول مثال افتراضي والسطر التالي مخصص للاستخدام.

المشكلة	الفرضية	الدليل المطلوب	النتيجة ودرجة الثقة	الإجراء التالي
تأخر الموافقات	الملفات تنتظر توقيعًا مركزيًا	زمن الوصول والتوقيع ومراجعة التفويض	الانتظار ظاهر في 18 من 30 حالة؛ ثقة متوسطة	اختبار بديل معتمد للتوقيع

تنزيل النموذج CSV

بطاقة مبادرة التحسين

وثيقة قرار مختصرة تربط التغيير بمالك ودليل تحقق؛ الأرقام أهداف تجريبية وليست التزامًا عامًا.

المبادرة	المسؤول	خط الأساس	المستهدف التجريبي	التحقق ومقياس الحماية
توحيد قائمة المستندات	مدير خدمة المتعاملين	مرتجعات 20%	مرتجعات أقل من 15%	مراجعة أسبوعية مع عدم زيادة قبول ملفات غير مستوفاة

تنزيل النموذج CSV

5. مثال افتراضي: تشخيص تأخر خدمة موافقات

هيئة خدمية افتراضية لاحظت زيادة الشكاوى، وافترضت الإدارة أن السبب نقص الموظفين. أظهرت مراجعة 200 معاملة من فئة واحدة أن وسيط الإنجاز عشرة أيام وأن 40 معاملة عادت لاستكمال مستندات. هذه بيانات تعليمية لا تمثل جهة فعلية.

- تتبع الفريق عينة من الحالات واكتشف اختلاف قوائم المتطلبات بين قناتين.
- وحّد القائمة ودرّب موظفي الاستقبال، ثم اختبرها على دفعة لاحقة مماثلة في التعقيد.
- تابع المرتجعات والرفض الخاطئ وزمن الانتظار، ووثّق تغيرات الطلب خلال التجربة.

قراءة النتيجة

في الدفعة الافتراضية التالية، عادت 24 من 200 معاملة؛ أي 12% مقابل 20%، بانخفاض ثماني نقاط مئوية. أصبح الوسيط ثمانية أيام. تُستخدم النتيجة لاتخاذ قرار تجربة أوسع، ولا تكفي وحدها لإثبات أن التغيير سبب كل التحسن.

ما الذي نتعلمه؟

التشخيص الجيد يختبر أسبابًا تشغيلية قبل زيادة الموارد، ويقيس الجودة بالتوازي مع السرعة.

6. مؤشرات القياس والمتابعة

ثبّت التعريف ومصدر البيانات وخط الأساس والمستهدف ومالك المؤشر قبل القياس. القيم المستهدفة تُعتمد داخل الجهة؛ وفي النسب لا تُحسب قيمة عند انعدام المقام بل تُسجَّل «غير قابلة للحساب».

المؤشر	طريقة الحساب	مصدر البيانات	دورية المراجعة
وسيط زمن الإنجاز	القيمة الوسطى لمدد المعاملات المكتملة بعد ترتيبها؛ عند العدد الزوجي يؤخذ متوسط القيمتين الوسطيتين. تُثبت بداية ونهاية القياس ونوع الأيام.	سجل المعاملات والطوابع الزمنية المعتمدة.	أسبوعيًا مع فصل الفئات والقنوات.

المؤشر	طريقة الحساب	مصدر البيانات	دورية المراجعة
نسبة المرتجعات	عدد المعاملات الفريدة المرتجعة مرة واحدة على الأقل ÷ إجمالي المعاملات المفحوصة في الدفعة نفسها × 100.	سجل الفحص وأسباب الإرجاع.	أسبوعيًا أو شهريًا حسب الحجم.
الالتزام بموعد الخدمة	المعاملات المكتملة داخل المدة المعتمدة ÷ جميع المعاملات المكتملة في الفترة × 100؛ يُعرض تراكم الحالات المفتوحة بجانبه.	نظام إدارة الطلبات ودليل مدد الخدمة.	شهريًا.
إغلاق إجراءات التحسين في موعدها	الإجراءات المستحقة خلال الفترة والمغلقة بأدلة في الموعد المحدد أو قبله ÷ جميع الإجراءات المستحقة في الفترة × 100.	سجل المبادرات ومحاضر قبول المخرجات.	شهريًا؛ إذا لم توجد إجراءات مستحقة يعرض غير منطبق.

7. خطة تطبيق استرشادية

الفترات التالية نقاط تخطيط قابلة للتعديل، وليست مددًا مضمونة للتنفيذ.

الفترة	العمل	التسليم
المرحلة الأولى: أسبوعان مقترحان	تثبيت النطاق وجمع البيانات ورسم المسار.	ميثاق وخط أساس وخريطة تشغيل.
المرحلة الثانية: أسبوعان إلى أربعة أسابيع مقترحة	اختبار الأسباب وتصميم تجربة واختيار مؤشراتها.	سجل أدلة وبطاقة تجربة معتمدة.
المرحلة الثالثة: أربعة إلى ثمانية أسابيع مقترحة	تنفيذ التجربة ومراجعة النتائج وتثبيت التغيير المناسب؛ تُعدّل المدة حسب دورة الخدمة.	قرار توسع وخطة متابعة وإجراء محدث.

8. أخطاء شائعة وكيف تتجنبها

تكليف واسع مثل تطوير المؤسسة كلها.

قسّم العمل إلى أسئلة وخدمات محددة مع معايير قبول مستقلة.

تحويل المقابلات إلى حكم على أداء أفراد.

حلّل النظام والسياق أولًا، ولا تنشر أقوالًا منسوبة دون حاجة وصلاحية.

تحسين المتوسط مع إهمال الحالات الأطول.

اعرض توزيع الأزمنة والتراكم، وافصل الحالات المعقدة.

نسخ أهداف مؤسسة أخرى دون مراعاة اختلاف الخدمة.

ابنِ الهدف على خط الأساس والقدرة والمخاطر المحلية.

إغلاق التوصية بمجرد إصدار تعميم.

اطلب دليل التطبيق وفحص أثره وقبول مالك العملية.

9. قائمة تحقق قبل الاعتماد

- ☐ النطاق والقرار المطلوب واضحان.
- ☐ تعريف المؤشرات ومصادرها ثابت.
- ☐ الأسباب مرتبطة بأدلة ودرجة ثقة.
- ☐ الخيار المختار قابل للاختبار وله مالك.
- ☐ مقاييس الجودة تحمي من تسريع غير سليم.
- ☐ سُلّمت ملفات العمل وخطة المتابعة.

استخدم هذه القائمة في اجتماع المراجعة النهائي، وسجّل الملاحظات واسم صاحب القرار وتاريخ الاعتماد وإصدار الوثيقة.

10. المراجع للاستزادة

صياغة تطبيقية أصلية باسم الاتحاد العربي لتنمية الموارد البشرية. المراجع التالية للاستناد المفاهيمي والاستزادة؛ النماذج والأمثلة التوضيحية من إعداد هذه المادة. تاريخ المراجعة: 16 أكتوبر 2026.

1. **GOV.UK — How to set performance metrics for your service**

مرجع لمبدأ ربط المؤشرات بغرض الخدمة والجمع بين البيانات وبحوث المستخدم؛ الخطوات والنماذج هنا صياغة تطبيقية أصلية.

https://www.gov.uk/service-manual/measuring-success/how-to-set-performance-metrics-for-your-service

2. **GOV.UK — Using performance data to improve your service**

مرجع لاستخدام بيانات الأداء في اختيار فرص التحسين. الإلزام الوارد في المصدر يخص سياقه الحكومي البريطاني ولا يُنقل إلى الجهات العربية.

https://www.gov.uk/service-manual/measuring-success/using-data-to-improve-your-service-an-introduction